Мамотенко Дар'я Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя, Україна, https://orcid.org/0000-0001-7945-8628

Цвілий Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя, Україна, https://orcid.org/0000-0002-1720-6238

Бобрикін Павел Володимирович, старший викладач кафедри підприємництва, менеджменту та туризму, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, Запоріжжя, Україна, https://orcid.org/0009-0001-5820-8475

Mamotenko Daria, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine, https://orcid.org/0000-0001-7945-8628

Tsviliy Serhiy, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-1720-6238

Bobrykin Pavlo, Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship, Management and Tourism, Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies, Zaporizhzhia, Ukraine, https://orcid.org/0009-0001-5820-8475

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ: ПРИНЦИПИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ

ТРАНСФОРМАЦІЙ

ENTREPRENEURIAL ACTIVITY MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT COMPLEXES: PRINCIPLES AND INNOVATIVE MODELS IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

Анотація

У статті здійснено комплексне дослідження управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів в умовах глобальних економічних, технологічних і соціальних трансформацій. Обґрунтовано, що сучасна індустрія гостинності функціонує в середовищі підвищеної конкуренції, нестабільного попиту, цифровізації бізнес-процесів і зростаючих вимог споживачів до якості сервісу, безпеки та сталого розвитку, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У роботі акцентовано увагу на застосуванні системного підходу до формування принципів, функцій і моделей управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів з урахуванням багатоканальної структури доходів, яка включає номерний фонд, ресторанну діяльність, подієві та додаткові сервіси. Проаналізовано еволюцію туристичних платформ і трансформацію бізнес-моделей індустрії гостинності в контексті переходу від традиційних форм організації бізнесу до цифрових і платформних екосистем. Визначено вплив технологій Індустрії 4.0, зокрема штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та цифрових платформ, на зміну управлінських практик і підвищення ефективності підприємницької діяльності. Окрему увагу приділено інноваційним моделям управління, орієнтованим на клієнтоцентричність, персоналізацію послуг, інтеграцію ESG-принципів і забезпечення бізнес-резилієнтності. Обґрунтовано, що поєднання інноваційних управлінських підходів, цифрових стратегій і

принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів та формуванню стійких бізнес-моделей в умовах сучасних глобальних викликів.

Ключові слова: готельно-ресторанні комплекси; підприємницька діяльність; управління; бізнес-моделі; цифровізація; туристичні платформи; інновації; сталий розвиток; індустрія гостинності.

Abstract

This article presents a comprehensive study of entrepreneurial activity management in hotel and restaurant complexes amid global economic, technological, and social transformations. It is substantiated that the modern hospitality industry operates in an environment characterized by heightened competition, unstable demand, digitalization of business processes, and increasing consumer expectations regarding service quality, safety, and sustainable development, which necessitates a revision of traditional management approaches. The study emphasizes the application of a systems approach in developing the principles, functions, and management models for entrepreneurial activities in hotel and restaurant complexes, taking into account a multi-channel revenue structure that includes room operations, restaurant and bar services, events, and ancillary services. The evolution of tourism platforms and the transformation of business models in the hospitality industry are analysed in the context of the transition from traditional business organization to digital and platform ecosystems. The impact of Industry 4.0 technologies – particularly artificial intelligence, big data, the Internet of Things, and digital platforms on management practices and the efficiency of entrepreneurial activities is examined. Special attention is given to innovative management models focused on customer-centricity, service personalization, ESG integration, and business resilience. It is argued that the combination of innovative management approaches, digital

strategies, and sustainable development principles enhances the competitiveness of hotel and restaurant complexes and supports the creation of resilient business models in the context of contemporary global challenges.

Keywords: hotel and restaurant complexes; entrepreneurial activity; management; business models; digitalization; tourism platforms; innovation; sustainable development; hospitality industry.

Постановка проблеми. В умовах глобальних економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів та посилення ролі сталого розвитку індустрія гостинності зазнає суттєвих структурних змін [1]. Готельно-ресторанні комплекси функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільного попиту, технологічних зрушень і зростаючих вимог споживачів до якості сервісу, безпеки та соціальної відповідальності [2]. За таких умов ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень і узгодженості принципів, функцій та моделей управління підприємницькою діяльністю [3]. Традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатньо гнучкими для реагування на кризові явища, зумовлені пандеміями, воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, що зумовлює потребу в адаптивних, інноваційних і цифрово орієнтованих моделях менеджменту [4].

Для України проблематика управління готельно-ресторанними підприємствами є особливо актуальною у контексті забезпечення бізнес-резилієнтності, відновлення туристичної галузі та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності [5]. У зв’язку з цим зростає значення клієнтоорієнтованих управлінських моделей, ефективного управління персоналом, впровадження цифрових технологій, інструментів revenue management та інтеграції принципів сталого розвитку й ESG.

Дослідження принципів, функцій і моделей управління

підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів спрямоване на підвищення ефективності управління, адаптацію бізнес-моделей до глобальних викликів та забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах сучасних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється трансформації бізнес-моделей індустрії гостинності під впливом цифровізації та платформних рішень. Зокрема, у працях зарубіжних авторів обґрунтовано еволюцію традиційних бізнес-моделей у напрямі цифрових платформ, що змінюють механізми створення цінності, канали дистрибуції та взаємодію зі споживачами [1]. Дослідження також підкреслюють роль цифрових стратегій і IT-рішень як ключових чинників підвищення ефективності управління готельно-ресторанними підприємствами [7], а також їх вплив на трансформацію туристичних сервісів у цифровому середовищі [8].

Окремий напрям наукових публікацій присвячено впливу організаційного навчання, інновацій та резилієнтності бізнесу на стійкість підприємств індустрії гостинності в умовах криз і глобальної нестабільності [2]. У цьому контексті наголошується на необхідності стратегічної інтеграції інноваційного менеджменту та технологічних рішень для підвищення якості клієнтського досвіду і довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності [4]. Важливим аспектом сучасних досліджень є також управління корпоративною ідентичністю та персоналом, що безпосередньо впливає на рівень сервісу та сприйняття бренду в готельно-ресторанній сфері [5; 6].

Значну наукову цінність мають роботи, у яких аналізується вплив моделей управління та стратегій розширення готельних підприємств на фінансові результати діяльності. Зокрема, дослідження [3] доводить, що вибір між приватними моделями управління та контрактними формами

(франчайзинг, менеджмент-контракти) по-різному впливає на показники RevPAR, рівень капіталовкладень та економічну ефективність. Це підтверджує необхідність адаптації управлінських рішень до стратегічних цілей і ресурсних можливостей підприємства.

У вітчизняних і зарубіжних публікаціях також акцентується увага на питаннях сталого розвитку, екологічного та безпечного туризму, цифрової трансформації регіональних туристичних систем і впровадження концепцій «Smart City» як інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій [9–14]. Дослідження українських науковців підкреслюють важливість інтеграції інноваційних, маркетингових і цифрових підходів у систему управління туристичною та готельно-ресторанною діяльністю, особливо в умовах посткризового відновлення економіки та регіонального розвитку [11; 13; 15].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що питання комплексного поєднання принципів управління та інноваційних моделей підприємницької діяльності готельно-ресторанних комплексів у контексті глобальних трансформацій і сталого розвитку залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює доцільність подальших досліджень, спрямованих на формування цілісного науково-методичного підходу до управління підприємствами індустрії гостинності.

Метою статті є обґрунтування принципів та інноваційних моделей управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів в умовах глобальних трансформацій з урахуванням впливу цифровізації, змін бізнес-моделей і вимог сталого розвитку, а також визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних підприємств передбачає застосування системного підходу: чітке встановлення принципів, виконання

функцій управління та вибір адекватної моделі управління бізнесом. У сфері гостинності (готелі та ресторани) такі підприємства поєднують бізнес-моделі, що включають доходи від номерного фонду, ресторанно-барної діяльності (F&B), заходів та додаткових сервісів (SPA, конференції, паркування) і саме це вимагає відповідної системи управління. Основні принципи управління у готельно-ресторанній сфері, які повинні дотримуватися підприємці наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні принципи управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного підприємства (розроблено авторами)

№	Принцип	Зміст
1	Орієнтація на клієнта	Постійне відстеження потреб гостей, персоналізація послуг, робота з лояльністю
2	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринку, попиту, технологій та зовнішнього середовища
3	Інноваційність	Використання нових сервісних форматів, інтеграція цифрових технологій, нові бізнес-моделі
4	Диференціація та конкурентоспроможність	Розробка унікальної пропозиції (тематика готелю, F&B концепція), бренд-будівництво
5	Раціональне використання ресурсів	Оптимізація витрат, ефективне управління номерним фондом, ресторанним потенціалом, персоналом
6	Стійкість та екологічна відповідальність	Інтеграція ESG-принципів, безпечна експлуатація, соціальна відповідальність бізнесу
7	Системність управління	Злагоджена структура, чіткі бізнес-процеси, моніторинг показників діяльності

Ці принципи слугують орієнтирами для формування функцій управління. Під функціями управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного підприємства розуміють сукупність управлінських дій та процесів, які забезпечують успішне функціонування бізнесу. Виділимо такі ключові функції: планування, організація, мотивація (управління

персоналом), контроль, координація та інноваційний розвиток.

Зміст і взаємозв'язок функцій управління визначають ефективність реалізації обраної бізнес-моделі готельно-ресторанного підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку послуг гостинності.

У готельно-ресторанному бізнесі планування передбачає як стратегічний, так і операційний рівень: визначення цілей (заповнюваність номерів, середній чек ресторану, маржа F&B, доходи від заходів), прогнозування доходів і витрат, моделювання сценаріїв (наприклад, криза, карантин, війна). Для бізнес-моделі готельно-ресторанного комплексу справджується твердження: «Бізнес-модель … будується на поєднанні основних і допоміжних джерел доходів: доходи від номерів (room revenue), доходи від F&B (ресторани, бари), дохід від конференцій/заходів, а також інші джерела (наприклад, паркування, SPA-послуги). Менеджмент прагне максимізувати RevPAR (доходи на доступний номер), ADR (середня ціна номера) та Occupancy (заповненість) …» це прямо впливає на процес планування доходів і ресурсів. У сучасних умовах також великою мірою планування включає цифрові стратегії та адаптацію до технологічних змін (онлайн-бронювання, аналітика попиту, dynamic pricing) [7].

Організація управління підприємницькою діяльністю передбачає створення ефективної структури готельно-ресторанного підприємства, поділ обов'язків, забезпечення ресурсами (кадри, фінанси, матеріали), встановлення бізнес-процесів (service delivery, F&B операції, заходи). З огляду на сучасні виклики, особливо в Україні, зростає роль цифрових плат¬форм, автоматизації та інтеграції сервісів [6].

Організація також передбачає координацію між різними підрозділами: готельні операції, ресторан, маркетинг, події, технічне обслуговування. Ефективна координація допомагає реалізувати бізнес-модель, де доходи від різних джерел взаємодіють.

У готельно-ресторанній сфері персонал − ключовий ресурс, вплив якого на рівень сервісу дуже високий. Функція мотивації включає набір, навчання, стимулювання, формування корпоративної культури, управління лояльністю працівників. Впровадження сталих практик управління персоналом суттєво підвищує залученість працівників і організаційну відданість, що веде до кращих результатів підприємств гостинності. В Україні особливо важливим є формування систем гнучкої зайнятості, сезонних команд, digital-HR технологій [5].

Контроль передбачає моніторинг ключових показників діяльності: RevPAR, ADR, Occupancy, середній чек, маржа F&B, витрати, задоволеність клієнтів, відгуки. Контроль підтримує зворотний зв'язок, коригування процесів і дозволяє реалізувати принцип гнучкості та адаптивності.

У сучасних моделях управління контроль також включає цифровий моніторинг (IoT, Smart analytics) і може бути інтегрований з системою управління ризиками [8].

Координація передбачає синхронізацію дій між підрозділами та каналами доходу: менеджмент номерного фонду, ресторанного бізнесу, подій і додаткових сервісів. Наприклад, якщо конференційний зал заброньований, ресторан має забезпечити кейтеринг, а технічна служба − устаткування; це потребує координації. Координація також охоплює комунікацію між маркетингом, продажами, операційною службою, що важливо для реалізації моделей різних джерел доходів.

Одна з функцій управління − забезпечення постійного розвитку підприємства через інновації: у сервісі, бізнес-моделі, технологіях, брендингу [9]. Дослідження [4] підкреслюють, що підприємства гостинності мають стратегічно інтегрувати інноваційні управлінські підходи, щоб відповідати зміненим очікуванням гостей та технологічним викликам. Інноваційний розвиток у готельно-ресторанному комплексі може включати:

впровадження digital-бронювання, CRM, штучного інтелекту, концептів «економіки вражень», ESG-ініціатив.

У готельно-ресторанному бізнесі використовують різні моделі управління, які можна класифікувати за контуром: централізоване − децентралізоване управління; модель групи/мережі − індивідуальне підприємство; модель прямого управління − франчайзинг/менеджмент-контракт. Наприклад, дослідження [3] показало, що моделі розширення та операційні атрибути готелів впливають на фінансові результати (RevPAR, ефективність) − приватні моделі давали вищі доходи, але й більші капіталовкладення, тоді як моделі контрактного управління були економічно ефективніші. Для готельно-ресторанного комплексу це означає, що менеджмент має обирати модель, яка відповідає стратегії (регіон, сегмент, формат) та ресурсам (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей управління готельно-ресторанними підприємствами (розроблено авторами)

Модель	Основні риси	Переваги	Недоліки
Пряме власне управління	Підприємство володіє і управляє всіма функціями	Повний контроль, більша маржа	Високі капітальні витрати, більший ризик
Франчайзинг /менеджмент -контракт	Підприємство передає управління або бренд сторонньому оператору	Швидкий ріст, менші інвестиції	Менше контролю, частка прибутку віддається партнеру
Децентраліз ована модель / підрозділи	Кожен підрозділ (готель, ресторан, SPA) має автономію	Гнучкість, адаптація місцевим умовам	Складніше координувати, ризик фрагментації

При розробці управлінської системи важливо поєднувати принципи, функції й обрану модель таким чином, щоб вони відповідали бізнес-моделі підприємства. Наприклад, якщо комплекс має значний ресторанний та подієвий (банкетний) бізнес, то потрібно більше уваги приділити організації

і координації F&B та заходів, ніж лише номерному фонду. У той же час, в умовах сучасного ринку гостинності цифровізація дає можливість оптимізувати ці функції через IT-стратегії [7].

Модель, яка підтримує диверсифікацію доходів (номер, F&B, заходи, додаткові сервіси) вимагає координації між бізнес-одиницями, застосування revenue management, динамічного ціноутворення, а також моніторингу показників (таблиця доходів, середній чек, RevPAR). Принцип «сталість» та ESG-підходи також мають бути інтегровані у функції: управління персоналом, контроль за витратами, інноваційний розвиток, ресурсна ефективність.

В українських реаліях актуальність проблематики посилюється впливом кризових чинників, зокрема пандемічних загроз, воєнних дій та макроекономічної нестабільності, які суттєво ускладнюють діяльність готельно-ресторанних підприємств [13]. У таких умовах особливого значення набувають питання бізнес-резилієнтності, адаптивності управління, впровадження цифрових технологій, інструментів revenue management та принципів ESG [10]. Дослідження управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів дозволяє сформувати науково обґрунтовані підходи до підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних і національних викликів

У сучасному українському контексті, через вплив зовнішніх факторів (пандемія, війна, макроекономічна нестабільність), система управління має бути гнучкою, із високою адаптивністю [15]. Менеджмент має враховувати ризики, працювати з даними і аналітикою, впроваджувати інноваційні моделі управління для підвищення конкурентоспроможності. Дослідження [2] показали, що здатність до організаційного навчання і бізнес-резилієнтності стає ключовою функцією в гостинності.

Системне управління підприємницькою діяльністю готельно-

ресторанного підприємства спирається на чітко сформульовані принципи, виконання сукупності функцій управління та впровадження обраної моделі діяльності [11]. Поєднання доходів від номерів, F&B, заходів та додаткових сервісів вимагає ефективної організації, контролю, мотивації персоналу та інноваційного розвитку. У сучасному висококонкурентному і технологізованому середовищі гостинності вирізняється роль гнучкості, адаптивності, цифрових стратегій і сталого розвитку. Менеджмент, який інтегрує ці підходи, формує стійку бізнес-модель та підвищує конкурентоспроможність організації.

Дослідження показують, що індустрія гостинності пережила п’ять технологічних революцій, паралельних промисловим революціям, кожна з яких суттєво змінила бізнес-модель, як показано на рисунку 1 (розроблено авторами на основі [1]).

Четверта революція, зумовлена впровадженням технологій Індустрії 4.0, таких як штучний інтелект, чат-боти, Інтернет речей, доповнена реальність, віртуальна реальність та великі дані, мала глибокий вплив на трансформацію бізнес-моделі готельного бізнесу [12].

Ця постійна трансформація додатково стимулюється появою Гостинності 5.0, яка зосереджена на сталому розвитку, покращенні туристичного досвіду та зміцненні стійкості сектору, створюючи основу для революційних бізнес-моделей у майбутньому туристичної галузі.

Наведені в таблиці 3 дані свідчать про поетапну еволюцію туристичних платформ – від повної відсутності цифрових технологій до формування складних цифрових і сталих платформних екосистем. Кожний етап розвитку супроводжувався не лише технологічними інноваціями, а й якісними змінами у способах створення цінності для споживача, механізмах взаємодії учасників ринку та структурі доходів підприємств індустрії гостинності.

Готельна індустрія 1.0 (1750–1849)

- Паровий транспорт
- Готелі з внутрішнім водопроводом для гостей

Готельна індустрія 2.0 (1850–1949)

- Широке впровадження електроенергії в готелях
- Впровадження електричних ліфтів
- Початок використання парового опалення
- Розвиток океанських лайнерів і залізничного транспорту
- Масове поширення автомобільного транспорту

Готельна індустрія 3.0 (1950–2010)

- Системи комп'ютерного бронювання (CRS)
- Глобальні системи дистрибуції (GDS: SABRE, APOLLO, AMADEUS)
- Використання кредитних карток для бронювання
- Поява перших онлайн-систем бронювання (Travicom)
- Онлайн-туристичні агентства (OTA)
- Запуск цифрових платформ (Expedia, Skyscanner, Orbitz, Kayak тощо)

Готельна індустрія 4.0 (2011–2019)

- Революція цифрових платформ
- Вплив соціальних мереж на туристичний попит
- Економіка спільного користування (Airbnb, Uber)
- Мобільні додатки для сервісу
- Безконтактний доступ гостей до номерів
- Використання AI та чат-ботів
- Початок використання VR, AR, IoT і аналітики даних
- Космічний туризм

Готельна індустрія 5.0 (2020 – до тепер)

- Колаборативні роботи
- Використання відновлюваної енергії
- Сталий туризм
- Персоналізація туристичних послуг і використання токенізації
- Метавсесвіт, віртуальні подорожі
- Розвиток AI, AR-VR, IoT та blockchain
- Трансформація бізнес-моделей туризму
- Космічний туризм
- Автономний транспорт

Рис. 1 – Технологічні революції індустрії гостинності (розроблено авторами на основі [1]

Перехід від традиційних форм посередництва до цифрових платформ, інтеграція штучного інтелекту, великих даних і принципів сталого розвитку зумовили глибоку трансформацію туристичного бізнесу.

Таблиця 3

Еволюція туристичних платформ та цифровізації бізнес-моделі індустрії гостинності (розроблено авторами на основі [1])

Етап	Період	Назва етапу	Ключові характеристики
Платформи 1.0	1750–1849	Відсутність цифрових платформ	Формування традиційного туристичного бізнесу; створення перших туристичних компаній; повна відсутність цифрових технологій
Платформи 2.0	1850–1949	Поява туристичних агентств	Заснування першої міжнародної туристичної компанії Thomas Cook; формування інституту туристичних агентств; офлайн-бронювання
Платформи 3.0	1950–2010	Початок цифрових платформ	Глобальні системи дистрибуції (GDS: SABRE, APOLLO, AMADEUS); поява CRS; онлайн-бронювання (Travicom); OTA (Expedia, Skyscanner, Orbitz, Kayak)
Платформи 4.0	2011–2019	Інтеграція AI та Big Data	Google Flights, Hotel Finder; чат-боти та віртуальні асистенти; соціальні мережі; sharing economy (Airbnb, Uber); VR, AR, IoT, Big Data
Платформи 5.0	2020 – дотепер	Цифрова та стала платформізація туризму	Сталий і відповідальний туризм; персоналізація; метавсесвіти; біометрична ідентифікація; AI, blockchain; автономний транспорт; space tourism

У зв’язку з цим доцільно детальніше розглянути, як зазначені етапи платформізації вплинули на зміну бізнес-моделей туристичної індустрії, що відображено в таблиці 4 (розроблено авторами на основі [1]).

Дані таблиці 4 відображають поступову трансформацію бізнес-

моделей туристичної індустрії під впливом цифровізації, платформізації та зміни споживчих пріоритетів.

Бізнес-моделі 1.0–2.0 характеризуються орієнтацією на продукт і масовий стандартний сервіс, закритими ланцюгами створення цінності та високими операційними витратами, що обмежувало можливості масштабування й зростання доходів.

Таблиця 4

Трансформація бізнес-моделей туристичної індустрії

Бізнес-модель	Ключова ціннісна пропозиція	Характер ланцюга цінності	Доходи та економічні ефекти
Бізнес-модель 1.0	Орієнтація на продукт і прибуток	Закритий ланцюг створення цінності	Високі витрати, обмежені доходи
Бізнес-модель 2.0	Масовий стандартний сервіс	Закритий ланцюг; обмежене партнерство	Високі витрати, низька ефективність
Бізнес-модель 3.0	Гнучкість, економія часу, онлайн-доступ	Відкритий ланцюг; поява нових учасників; CRM	Зниження витрат, зростання доходів
Бізнес-модель 4.0	Орієнтація на клієнта та досвід	Розширений ринок; платформи як посередники	Високі доходи; масштабування
Бізнес-модель 5.0	Персоналізація, сталість, цифрові екосистеми	Децентралізовані платформи; smart-екосистеми	Майже нульові граничні витрати; високі прибутки

Перехід до бізнес-моделі 3.0 ознаменувався відкриттям ланцюгів цінності, появою нових учасників ринку, активним використанням цифрових каналів і CRM-систем, що дозволило знизити витрати та підвищити ефективність діяльності підприємств.

Подальший розвиток бізнес-моделей 4.0 і 5.0 демонструє зміщення

акценту з продукту на клієнтський досвід, персоналізацію послуг і формування цифрових екосистем [14]. Платформи починають виконувати роль ключових посередників і координаторів взаємодії між споживачами та постачальниками послуг, забезпечуючи масштабування бізнесу та високі доходи. Бізнес-модель 5.0, орієнтована на сталість і smart-екосистеми, характеризується мінімальними граничними витратами, інтеграцією цифрових технологій та формуванням довгострокової цінності як для бізнесу, так і для суспільства.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що розвиток індустрії гостинності та туризму відбувається в тісному взаємозв'язку з еволюцією цифрових платформ і трансформацією бізнес-моделей. Поєднання технологічних інновацій, клієнтоорієнтованих підходів і принципів сталого розвитку зумовлює необхідність системного управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних і туристичних підприємств. Сучасні бізнес-моделі вимагають високої адаптивності, використання аналітики даних, штучного інтелекту та платформних рішень для забезпечення конкурентоспроможності.

У підсумку можна стверджувати, що перехід до бізнес-моделей 4.0–5.0 створює нові можливості для диверсифікації доходів, підвищення ефективності та стійкості підприємств індустрії гостинності. Інтеграція цифрових екосистем, персоналізованого сервісу та ESG-підходів формує основу для довгострокового розвитку туристичного бізнесу в умовах глобальних трансформацій і невизначеності.

Список використаних джерел

1. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024. Vol. 2, no. 4. P. 221–233. URL: https://doi.org/10.3390/platforms2040015 (date of access: 15.01.2026)

2. Organization learning and business resilience in developing hospitality industry / F. O. Edeh et al. *Discover Sustainability*. 2024. Vol. 5, no. 1. URL: https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9 (date of access: 15.01.2026)

3. The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach. Carles Mulet-Forteza, Berta Ferrer-Rosell, Onofre Martorell Cunill, Salvador Linares-Mustarós. URL: https://arxiv.org/abs/2411.04640 (date of access: 15.01.2026)

4. Giannoukou I. Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences. Technium Business and Management. 2024. Vol. 7. P. 24–39. URL: https://doi.org/10.47577/business.v7i.10585 (date of access: 15.01.2026)

5. Діский А. Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.18 (дата звернення: 15.01.2026)

6. Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors / P. Foroudi et al. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 122. P. 103876. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103876 (date of access: 15.01.2026)

7. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. *Systems*. 2023. Vol. 11, no. 10. P. 501. URL: https://doi.org/10.3390/systems11100501 (date of access: 15.01.2026).

8. But T., Mamotenko D. Transformation of digital tourism services. *Sustainable Development in Economics, Technology & Environmental Engineering*. ISC SAI 2023. Springer, 2025. Pp. 27−39. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-91953-4_3 (date of access: 15.01.2026).

9. Трусова Н., Цвілий С. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI. Науковий*

економічний журнал, 2023. № 2. С. 42–50. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7 (date of access: 15.01.2026).

10. Mamotenko D., But T. Analysis of ecological tourism in the European Union: strategic guidelines for development. *Management & Entrepreneurship: Trends of Development*, 2025. Vol. 3. № 33. Pp. 10–27. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-01 (date of access: 15.01.2026).

11. Цвілий С.М. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі : з*б. наук. пр. ТДАТУ ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 57–69. URL: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7 (date of access: 15.01.2026).

12. But T., Mamotenko D. Management increasing the economic development of the EU countries through the implementation of the «Smart City» concept. *Management&Entrepreneurship: trends of development*. 2025. Vol. 1. No. 31. Pp. 27–37. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03 (date of access: 15.01.2026).

13. Цвілий С.М., Мамотенко Д.Ю., Бобрикін П.В. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі щляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 268–278. URL: https://doi.org/10.30838/EP.208.268-278 (date of access: 18.01.2026).

14. Tsviliy S., Korniienko O., Mamotenko D., Hres-Yevreinova S., Gurova D. Transformation of the tourism industry in the context of the development of digital technologies. *Green and digital economic transformation: a synthesis of the future*: Monograph. Praha: Oktan print, 2024. P. 172–187. URL: 10.46489/gadetas-24-47. (date of access: 15.01.2026).

15. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D.

Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monograph. USA. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169–202.

References

1. Zeqiri, A. (2024). From traditional to digital: The evolution of business models in hospitality through platforms. *Platforms*, 2(4), 221–233. https://doi.org/10.3390/platforms2040015

2. Edeh, F. O., et al. (2024). Organizational learning and business resilience in developing hospitality industry. *Discover Sustainability*, 5(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9

3. Mulet-Forteza, C., Ferrer-Rosell, B., Cunill, O. M., & Linares-Mustarós, S. (2024). The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: A compositional approach. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2411.04640

4. Giannoukou, I. (2024). Revolutionizing hospitality: Strategic integration of innovation management embracing technological innovation for enhanced customer experiences. *Technium Business and Management*, 7, 24–39. https://doi.org/10.47577/business.v7i.10585

5. Diiskyi, A. (2025). Features of personnel management in modern hotel enterprises of Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 5. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.18

6. Foroudi, P., et al. (2024). Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103876. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103876

7. Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the

hospitality industry. *Systems*, 11(10), 501. https://doi.org/10.3390/systems11100501

8. But, T., & Mamotenko, D. (2025). Transformation of digital tourism services. In *Sustainable Development in Economics, Technology & Environmental Engineering* (pp. 27–39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91953-4_3

9. Trusova, N., & Tsviliy, S. (2023). Sustainable and secure innovative development in domestic territorial tourist destinations. *Intellect XXI*, 2, 42–50. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7

10. Mamotenko, D., & But, T. (2025). Analysis of ecological tourism in the European Union: Strategic guidelines for development. *Management & Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 10–27. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-01

11. Tsviliy, S. M. (2024). A constructive model for implementing the potential of Ukraine's tourism industry in the European geo-economic space. *Scientific Works of D. Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 1(50), 57–69. https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7

12. But, T., & Mamotenko, D. (2025). Management of increasing the economic development of EU countries through the implementation of the "Smart City" concept. *Management & Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(31), 27–37. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03

13. Tsviliy, S. M., Mamotenko, D. Yu., & Bobrykin, P. V. (2025). Enhancing regional resilience in the digital space through the implementation of integrated marketing methods for regional tourism development. *Economic Space*, 208, 268–278. https://doi.org/10.30838/EP.208.268-278

14. Tsviliy, S., Korniienko, O., Mamotenko, D., Hres-Yevreinova, S., & Gurova, D. (2024). Transformation of the tourism industry in the context of digital technology development. In *Green and digital economic transformation: A*

synthesis of the future (pp. 172–187). Praha: Oktan Print. https://doi.org/10.46489/gadetas-24-47

15. Zaitseva, V., Tsviliy, S., Gurova, D., Korniienko, O., & Mamotenko, D. (2021). Post-coronavirus formation of tourist micro-business of the region based on economic security. In *Management, finance, economics: Modern problems and ways of their solutions* (pp. 169–202). Boston: Primedia eLaunch.